

# 人力资源体系建设方案书

## 以素质能力建模入手

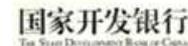
致山鹰纸业

日期：2016年9月7日

# 客户合作经验



# 客户合作经验



## 客户合作经验

公司名称	咨询内容	公司名称	咨询内容
中国网通集团公司	通用素质模型和高管素质模型	中国国际航空股份有限公司	通用素质/领导力素质/乘务人员素质模型
中国电信集团公司	通用素质/专业素质/管理人员素质模型	大众中国/一汽大众	销售人员领导力素质模型
华为技术有限公司	高管素质模型	IBM	领导力素质模型
中国石化集团公司	研究人员素质模型	上海电气集团有限公司	管理人员领导力素质模型
国家开发银行	管理人员素质模型	万科集团	领导力素质模型
华融资产管理有限公司	通用素质模型和管理素质模型	华侨城	高管素质模型
宝钢股份有限公司	中高层管理人员素质模型	卓越集团	员工职业通道和素质模型
首都机场集团有限公司	管理人员素质模型	梅林凯（中国）	基于岗位序列的素质模型



## 客户合作经验

公司名称	咨询内容	公司名称	咨询内容
微软	测评中心建立及10位中国高级管理人员测评	庞巴迪	测评中心建立及50位中国高级管理人员的测评
华为技术	测评中心建立及100位高管人员测评	大众汽车中国	测评中心建立及60位高级管理者的测评
IBM	测评中心建立及全球300位高管人员测评	卡特彼勒	测评中心建立及200位中国高级管理者的测评
中国化工集团	测评中心建立及30位最资深管理者的测评	联合利华	测评中心建立及50位中国最资深管理者的测评
箭牌亚洲	测评中心建立及30位高管人员测评	圣戈班	测评中心建立及100位中国高级管理者的测评
美的集团	测评中心建立及50位最资深管理者的测评	华侨城集团	测评中心建立及100位高级管理者的测评
卓越集团	测评中心建立及300位高级管理人员测评	诺华制药	测评中心建立及50位中国最资深管理者的测评
万科集团	测评中心建立及50位最资深管理者的测评		



# 目录

0	需求理解及客户合作经验	3
1	建议书概览	10
2	人力资源管理体系	12
3	关于能力素质模型	14
4	能力素质模型的搭建方案	18
5	组织诊断	35
6	人才盘点分享	46
7	岗位级别及薪酬体系设计方案分享（见独立分享文件）	++

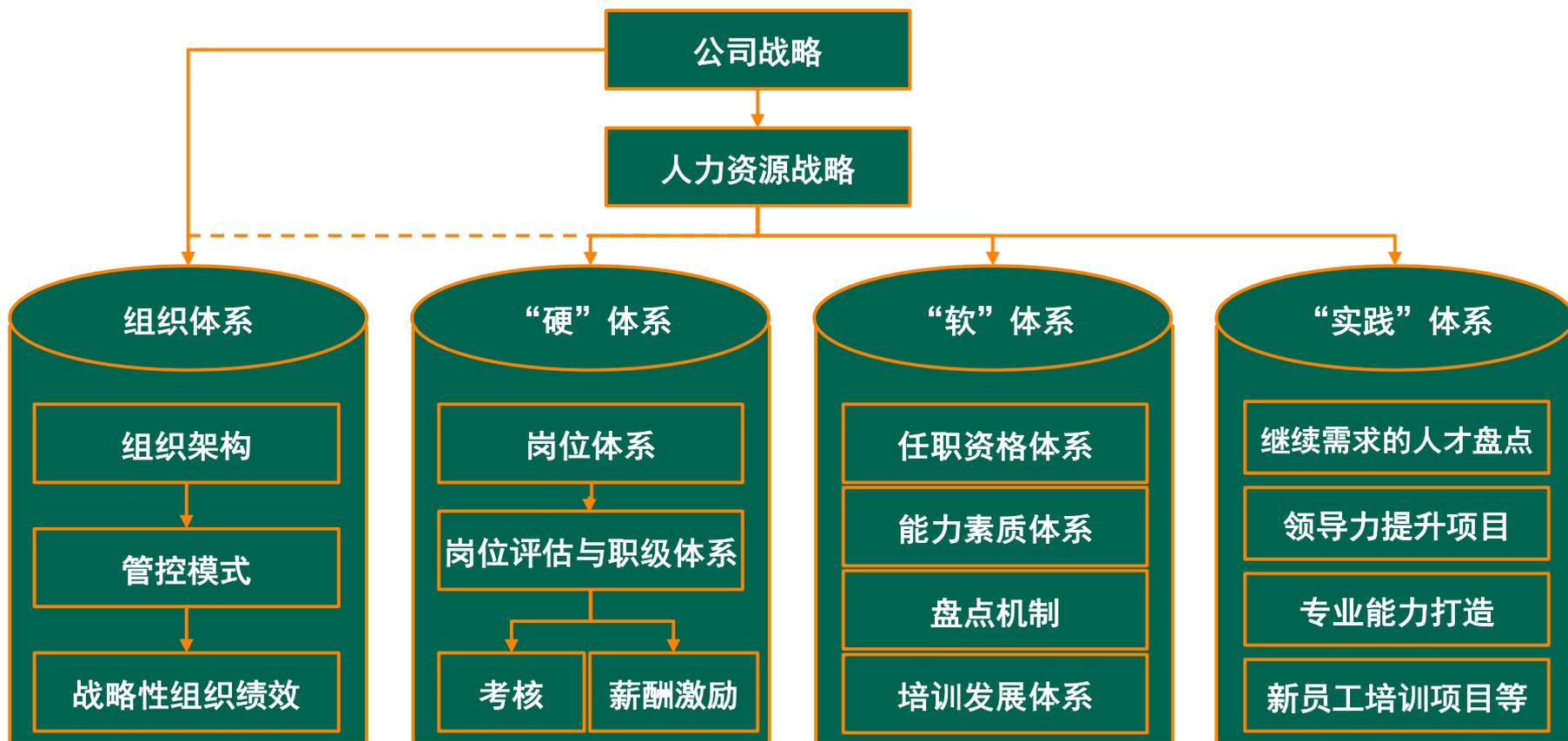


# 2

## 人力资源管理体系



# 战略性人力资源管理体系



## 为什么需要建立能力素质模型

公司未来战略下，我们对人才的要求是否有所改变？

我的后备在哪里？如何发展和培养？

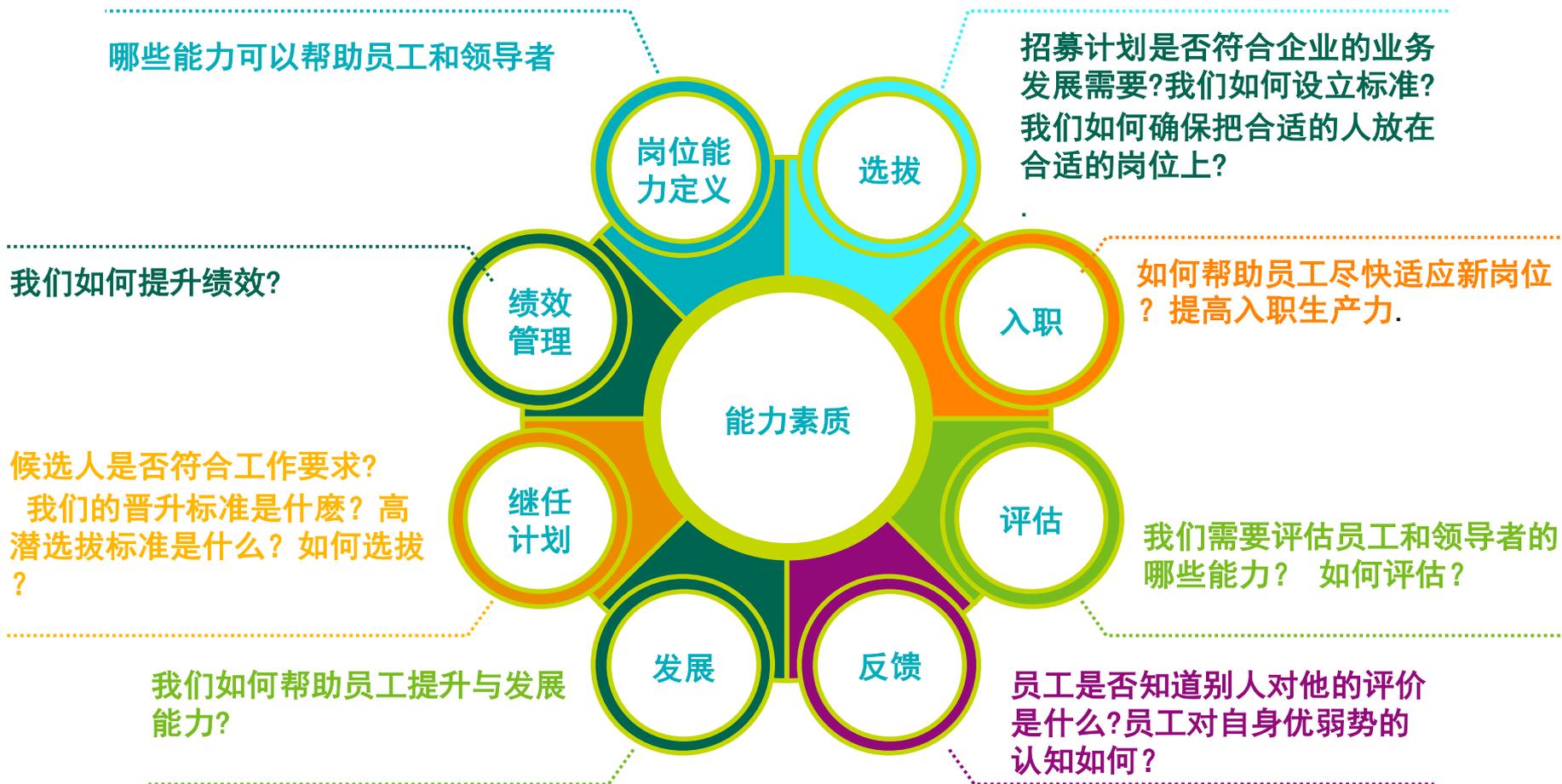
打造高效的工作流程和标准，难道仅仅靠规定？

员工未能获得晋升，我怎么和他们解释？



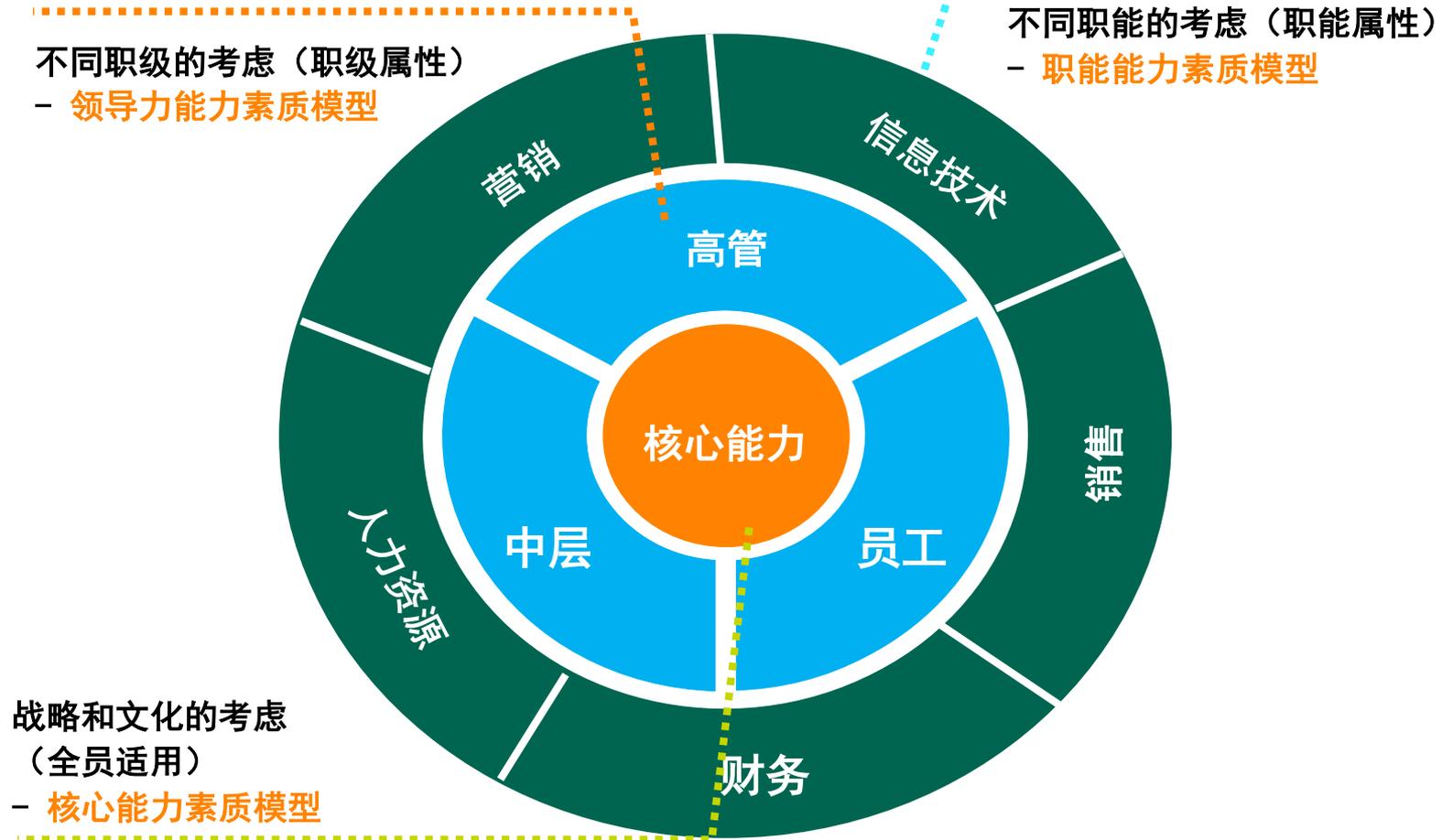
同一岗位上员工成熟度不同，如何评估并帮助他们成长？

# 能力素质模型是人才管理最重要的基石



# 能力素质模型分类： 核心能力、领导力素质、分职能素质、关键岗位素质

能力素质模型的建立我们需要关注公司的战略、文化/价值观、职能、职级等因素



## 能力素质模型建立流程（推荐）

本案推荐以下建模方式及流程，主要有几个特点：

1. 高效快速，节约成本和时间
2. 内部沟通效果好
3. 能力转移程度高

### 访谈及解读

- 解读理解与企业相关的战略及文化材料
- 理解企业组织架构及各部门职责说明材料
- 高管访谈-从高层视角获取对企业战略及文化的理解，以及各部门职责划分和所面临挑战的理解
- 业务经理访谈-从业务经理角度理解其所涉及部门职责和运作中主要挑战的理解

### 总结及提炼

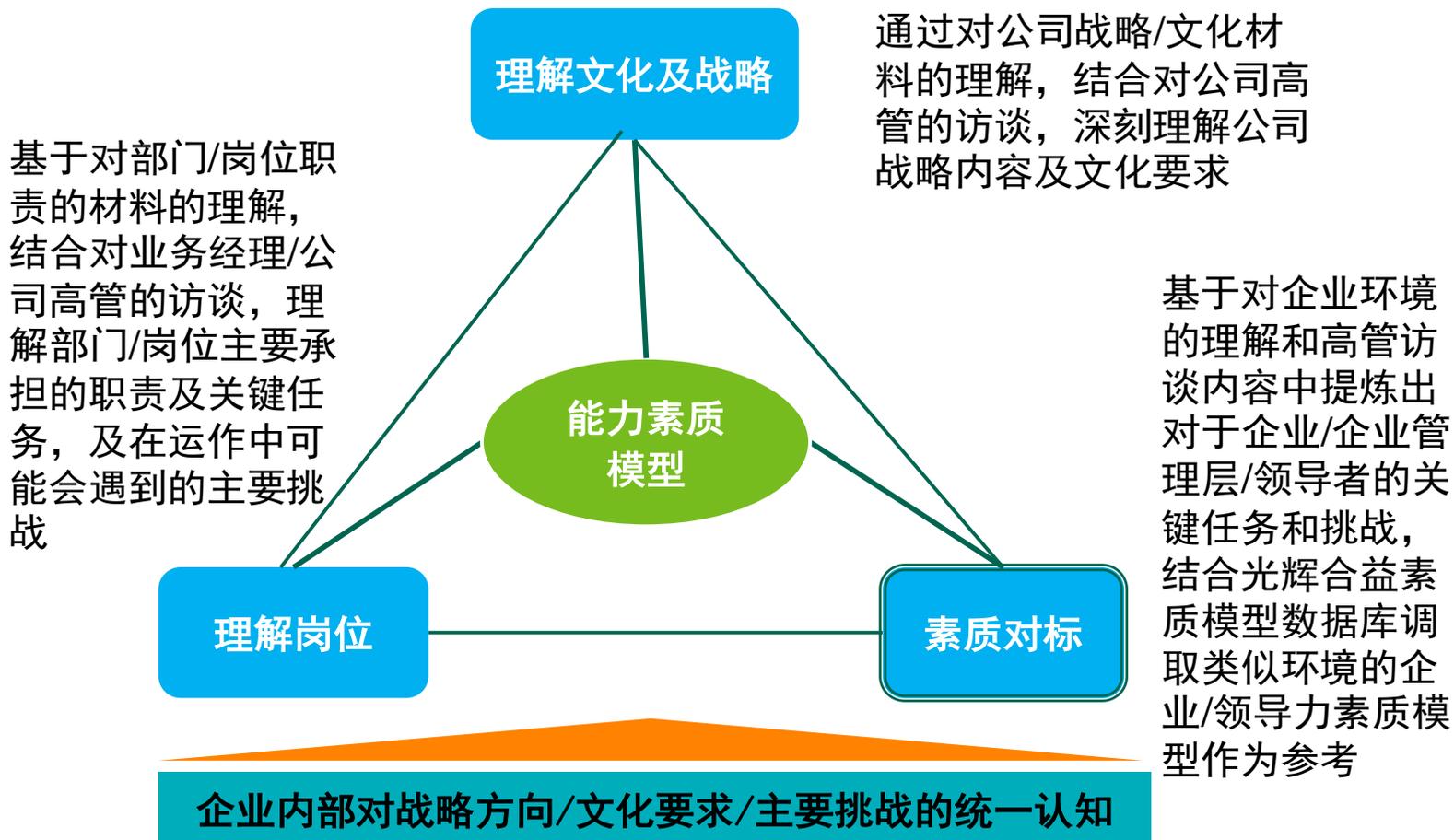
- 总结访谈输入，提炼跟企业整体相关的关键战略任务及挑战的理解
- 提炼出企业管理层所承担的主要任务及可能面临的主要挑战
- 基于企业特性，从光辉合益数据库中提取类似企业的素质模型数据

### 现场研讨，最终定稿

- 邀请关键管理层及业务领导参与研讨会
- 澄清企业整体和领导者们面临的主要挑战
- 解读光辉合益素质能力词条，确保与会者对能力理解的一致性
- 通过对标，讨论，推导确定企业核心素质模型及领导力素质模型



## 能力素质模型建立的输入



# 现场研讨会核心步骤

## 理解澄清

- 澄清从高管访谈内容和战略文化材料中提炼出来的战略重点，关键任务，和企业层面的主要挑战
- 澄清从组织架构分工和高管访谈及业务经理访谈内容中提炼出来的，和领导者相关的主要任务和主要挑战
- 澄清高层管理团队对公司战略、方向、文化方面的要求以及对公司高层管理人员的期待
- 澄清光辉合益集团核心素质模型词条具体内涵

## 选择投票

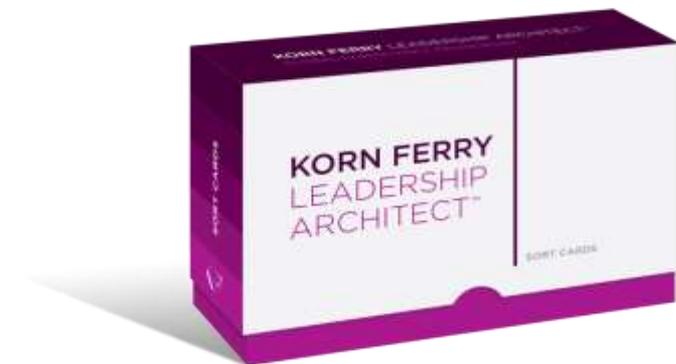
- 分组（或者以个人为单位，是具体情况而定）根据对上述内容的理解，分别选择与要求和挑战内容相关的词条
- 将相关词条的重要性进行排序
- 各小组（或者每个参与者）根据选择的结果，进行投票

## 讨论确认

- 统计第二步的投票结果，并展示结果
- 就共性结果进行澄清和再次确认
- 就有差异的结果部分，各小组（成员）分别进行澄清，并接受其他小组（成员）提问和挑战，形成最终结论
- 统一最终结果，并再次澄清，确保参会成员理解一致，并承诺后期落地使用



# 光辉合益全球核心素质数据词条展示



- 深度分析科学文献
- 基于三家全球最知名的领导力咨询公司的素质模型库的优势和研究成果
  - 测评数据和市场数据.
  - 多层次绩效关联.
  - 技能和重要性规范数据.
- 商业环境和行业趋势.
- 客户和专家的投入.

KORN FERRY Korn Ferry Leadership Architect™ 全球能力架构

<p><b>能力因素 I: 思维</b></p> <p>4. 了解商业环境</p> <p>5. 快速决策力</p> <p>6. 以数据为中心</p> <p>7. 决策思维</p> <p>8. 快速决策力</p> <p>9. 快速决策力</p> <p>10. 快速决策力</p> <p>11. 快速决策力</p> <p>12. 快速决策力</p> <p>13. 快速决策力</p> <p>14. 快速决策力</p> <p>15. 快速决策力</p> <p>16. 快速决策力</p> <p>17. 快速决策力</p> <p>18. 快速决策力</p> <p>19. 快速决策力</p> <p>20. 快速决策力</p> <p>21. 快速决策力</p> <p>22. 快速决策力</p> <p>23. 快速决策力</p> <p>24. 快速决策力</p> <p>25. 快速决策力</p> <p>26. 快速决策力</p> <p>27. 快速决策力</p> <p>28. 快速决策力</p> <p>29. 快速决策力</p> <p>30. 快速决策力</p> <p>31. 快速决策力</p> <p>32. 快速决策力</p> <p>33. 快速决策力</p> <p>34. 快速决策力</p> <p>35. 快速决策力</p> <p>36. 快速决策力</p> <p>37. 快速决策力</p> <p>38. 快速决策力</p>	<p><b>能力因素 II: 结果</b></p> <p>1. 卓越业绩</p> <p>2. 卓越业绩</p> <p>3. 卓越业绩</p> <p>4. 卓越业绩</p> <p>5. 卓越业绩</p> <p>6. 卓越业绩</p> <p>7. 卓越业绩</p> <p>8. 卓越业绩</p> <p>9. 卓越业绩</p> <p>10. 卓越业绩</p> <p>11. 卓越业绩</p> <p>12. 卓越业绩</p> <p>13. 卓越业绩</p> <p>14. 卓越业绩</p> <p>15. 卓越业绩</p> <p>16. 卓越业绩</p> <p>17. 卓越业绩</p> <p>18. 卓越业绩</p> <p>19. 卓越业绩</p> <p>20. 卓越业绩</p> <p>21. 卓越业绩</p> <p>22. 卓越业绩</p> <p>23. 卓越业绩</p> <p>24. 卓越业绩</p> <p>25. 卓越业绩</p> <p>26. 卓越业绩</p> <p>27. 卓越业绩</p> <p>28. 卓越业绩</p> <p>29. 卓越业绩</p> <p>30. 卓越业绩</p> <p>31. 卓越业绩</p> <p>32. 卓越业绩</p> <p>33. 卓越业绩</p> <p>34. 卓越业绩</p> <p>35. 卓越业绩</p> <p>36. 卓越业绩</p> <p>37. 卓越业绩</p> <p>38. 卓越业绩</p>	<p><b>能力因素 III: 人员</b></p> <p>1. 卓越人才</p> <p>2. 卓越人才</p> <p>3. 卓越人才</p> <p>4. 卓越人才</p> <p>5. 卓越人才</p> <p>6. 卓越人才</p> <p>7. 卓越人才</p> <p>8. 卓越人才</p> <p>9. 卓越人才</p> <p>10. 卓越人才</p> <p>11. 卓越人才</p> <p>12. 卓越人才</p> <p>13. 卓越人才</p> <p>14. 卓越人才</p> <p>15. 卓越人才</p> <p>16. 卓越人才</p> <p>17. 卓越人才</p> <p>18. 卓越人才</p> <p>19. 卓越人才</p> <p>20. 卓越人才</p> <p>21. 卓越人才</p> <p>22. 卓越人才</p> <p>23. 卓越人才</p> <p>24. 卓越人才</p> <p>25. 卓越人才</p> <p>26. 卓越人才</p> <p>27. 卓越人才</p> <p>28. 卓越人才</p> <p>29. 卓越人才</p> <p>30. 卓越人才</p> <p>31. 卓越人才</p> <p>32. 卓越人才</p> <p>33. 卓越人才</p> <p>34. 卓越人才</p> <p>35. 卓越人才</p> <p>36. 卓越人才</p> <p>37. 卓越人才</p> <p>38. 卓越人才</p>	<p><b>能力因素 IV: 自我</b></p> <p>1. 自我意识</p> <p>2. 自我意识</p> <p>3. 自我意识</p> <p>4. 自我意识</p> <p>5. 自我意识</p> <p>6. 自我意识</p> <p>7. 自我意识</p> <p>8. 自我意识</p> <p>9. 自我意识</p> <p>10. 自我意识</p> <p>11. 自我意识</p> <p>12. 自我意识</p> <p>13. 自我意识</p> <p>14. 自我意识</p> <p>15. 自我意识</p> <p>16. 自我意识</p> <p>17. 自我意识</p> <p>18. 自我意识</p> <p>19. 自我意识</p> <p>20. 自我意识</p> <p>21. 自我意识</p> <p>22. 自我意识</p> <p>23. 自我意识</p> <p>24. 自我意识</p> <p>25. 自我意识</p> <p>26. 自我意识</p> <p>27. 自我意识</p> <p>28. 自我意识</p> <p>29. 自我意识</p> <p>30. 自我意识</p> <p>31. 自我意识</p> <p>32. 自我意识</p> <p>33. 自我意识</p> <p>34. 自我意识</p> <p>35. 自我意识</p> <p>36. 自我意识</p> <p>37. 自我意识</p> <p>38. 自我意识</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



# 素质模型的框架结构

样本：



能力模块



能力族群



能力项



各能力项

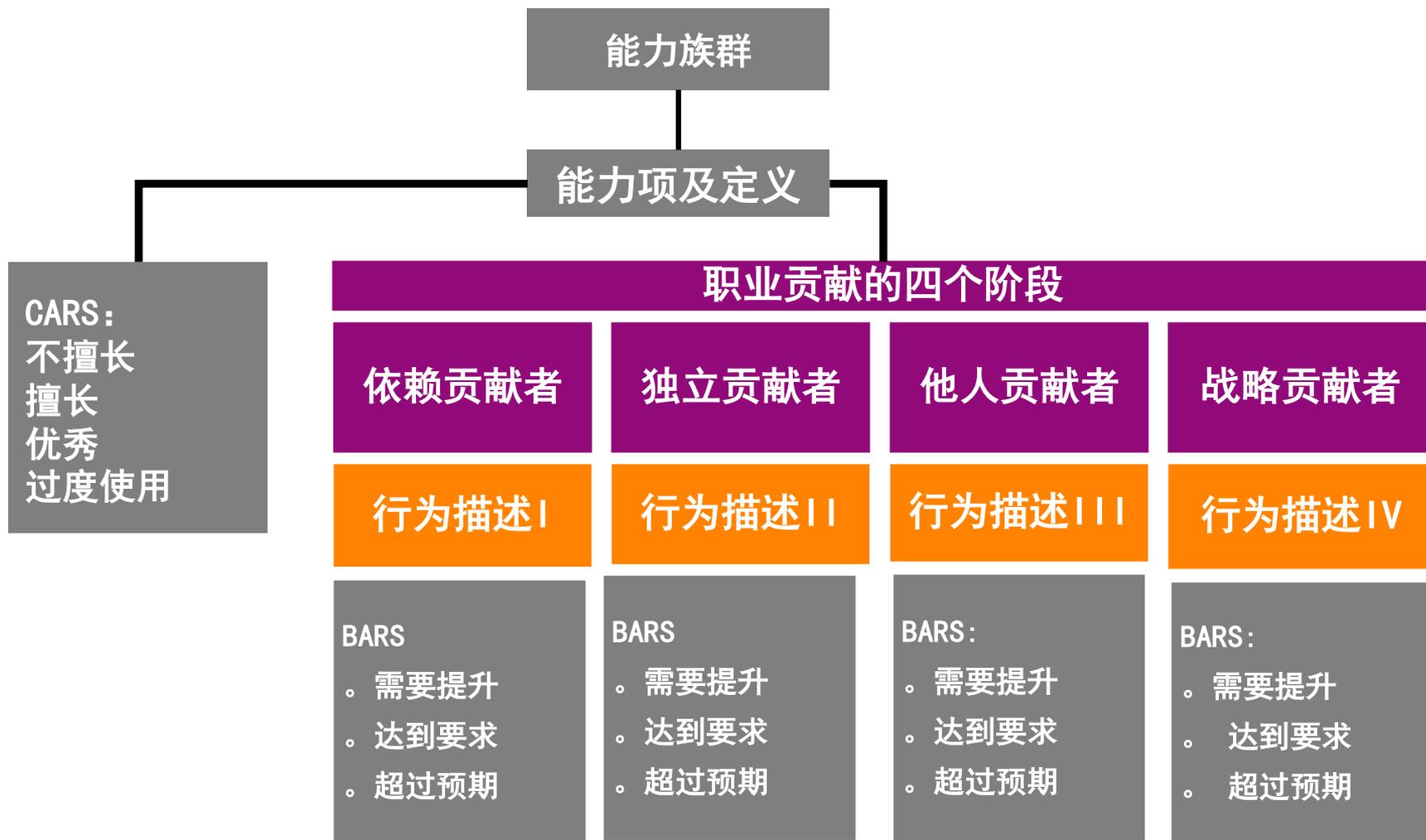
熟练度 或 有效度

按职级和熟练度  
的行为描述

	入门级	领会级	优秀级	大师级
个人贡献者				
中层经理				
高级管理者				



# 素质模型框架分解



# 能力模型矩阵

能力素质	核心素质模型	领导力素质	市场	销售	生产	研发	物流
以行动为导向							
培育创新							
魄力							
韧性							
商业洞察力							
财务敏感							
管理复杂情况							
战略性思维							
协作							
管理不确定性							
全球性视角							
推动愿景和目标							
计划和协调							
优化工作流程							
培养人才							
有效沟通							
说服别人							
以顾客为中心							

范本展示



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/408114057125006026>